

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Pembangunan ekonomi di Indonesia sekarang ini dihadapkan pada kondisi yang semakin sulit karena krisis ekonomi yang berkepanjangan. Upaya-upaya pemerintah diharapkan dapat menciptakan perekonomian yang berimbang dan saling memperkuat pelaku usaha besar, menengah, dan kecil yang belum terwujud sampai sekarang ini.

Pada hakikatnya pembangunan Negara Indonesia selalu berkaitan dengan usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Khususnya yang tergolong masyarakat ekonomi lemah. Oleh karena itu perekonomian disusun sebagai usaha bersama atas asas kekeluargaan, seperti yang tercantum pada Undang-undang dasar 1945 pasal 33 ayat 1: “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”.

Pada pasal tersebut mengandung pengertian dasar demokrasi yang sangat jelas bahwa seluruh kekayaan negara dimiliki dan diperuntukkan sepenuhnya bagi masyarakat bukan untuk pribadi atau individu. Badan usaha yang sesuai dengan pasal tersebut adalah koperasi, dimana tujuan utama dari koperasi adalah sebagai soko guru perekonomian Bangsa Indonesia serta untuk mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Pembangunan koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat dalam perkembangannya tidak terlepas dari peran serta masyarakat dan juga pemerintah melalui suatu departemen yang disertai tugas dan tanggung jawab secara berkesinambungan untuk membina dan mengembangkan koperasi serta usaha kecil guna menumbuhkan kemajuan dan kemandirian manusia dan masyarakat Indonesia.

Di Jawa Barat khususnya, pembangunan koperasi telah menunjukkan berbagai keberhasilan yang sangat berarti, baik ditinjau dari jumlah koperasi, jumlah anggota maupun nilai usaha koperasi. Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor: 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian Pasal 1 secara jelas dicantumkan mengenai pengertian koperasi adalah:

**“Badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau Badan Hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”.**

Pengertian koperasi tersebut, menjelaskan bahwa koperasi adalah lembaga ekonomi yang kegiatannya terstruktur berdasarkan prinsip koperasi dengan tujuan mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Tujuan koperasi bisa dicapai apabila seluruh perangkat koperasi dapat dengan baik melaksanakan fungsi dan tugasnya serta didukung oleh pengelolaan yang terampil sehingga sumber daya manusia koperasi dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi koperasi.

Setiap koperasi selalu berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Tujuan koperasi akan terpenuhi apabila didukung oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang baik. SDM merupakan aset koperasi yang paling penting dan harus dimiliki oleh setiap koperasi. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan alat penggerak operasional organisasi dengan seluruh fasilitas yang tersedia dalam pencapaian tujuan. Aset tidak berwujud atau *intangibile asset* adalah sumber daya jangka panjang yang biasanya tidak memiliki keberadaan fisik namun memiliki nilai atau jumlah manfaat di masa depan yang tidak diketahui. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dibanding sumber daya lainnya.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset perusahaan yang paling mahal dibanding dengan aset-aset lain, karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama organisasi perusahaan. Sumber Daya Manusia harus dikelola secara optimal, *continue* dan diberi ekstra perhatian dan memenuhi hak-haknya selain itu sumber daya manusia merupakan *partner* pengusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian sumber daya manusia harus selalu meningkatkan kompetensinya.

Agar koperasi berjalan dengan baik koperasi dituntut untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan.

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan. Karyawan merupakan subjek, peran yang fundamental, dan pemegang kendali pengawasan terhadap suatu koperasi. Kemajuan koperasi sangat ditentukan oleh sejauh mana peran karyawan pada koperasi tersebut. Mengingat begitu pentingnya peran karyawan terhadap koperasi, maka pemberian pelatihan merupakan hal yang penting dalam upaya meningkatkan pemahaman karyawan terhadap koperasi, sehingga dengan memahami perkoperasian, diharapkan efektivitas karyawan dapat meningkat.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi dapat ditingkatkan melalui program pelatihan.

Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi, pihak manajemen koperasi dalam hal ini manajemen personalia harus memberikan perhatian yang khusus serta dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Untuk itu dalam mencapai tujuan koperasi dibutuhkan kompetensi sumber daya manusia yang memadai. Koperasi akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh karyawan yang berkompoten dibidangnya.

Kompetensi karyawan yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), kemampuan/keterampilan (*skill*) sikap (*attitude*), dan situasi (*situation*). Kompetensi

merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi (Sedarmayanti, 2007:127). Untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten, perusahaan perlu memberikan pelatihan terhadap karyawan agar karyawan perusahaan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan maka koperasi perlu mengadakan pelatihan untuk karyawan koperasi tersebut, dengan pelatihan akan memberikan pengetahuan keterampilan, dan kecakapan. Dari upaya tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat untuk koperasi.

Program pelatihan yang diselenggarakan oleh koperasi harus sesuai dengan kebutuhan koperasi. Pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap koperasi juga ikut mempengaruhi kompetensi karyawan, mengingat biaya yang diperlukan untuk program tersebut cukup besar, sehingga perlu dilaksanakan analisis kebutuhan pelatihan agar pihak koperasi dapat mengetahui sejauh mana efektivitas program pelatihan dalam upaya meningkatkan pemahaman karyawan terhadap perkoperasian. Analisis kebutuhan pelatihan tersebut dikenal dengan *Training Needs Assesment* (TNA).

Menurut Kaufman (dalam Kaswan, 2011:58) *Training Needs Assesment* (TNA) merupakan proses formal yang mengidentifikasi kebutuhan sebagai

kesenjangan (gap) antara hasil sekarang dengan hasil yang diharapkan, yang menempatkan kebutuhan itu pada urutan prioritas yang didasarkan pada biaya untuk memenuhi tiap-tiap kebutuhan dibandingkan biaya mengabaikannya, dan menyeleksi kebutuhan yang paling penting untuk pengurangan dan penghapusan.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Sasakadana merupakan koperasi fungsional yang berdiri pada bulan Oktober tahun 1953. Koperasi ini resmi berbadan hukum pada tahun 1967 dengan No.356. A/BH/IX-20-67 tanggal 12 Juli 1967. Koperasi ini beranggotakan karyawan Pemda Garut setempat, adapun usaha yang dijalankan koperasi ini untuk memenuhi dan melayani kebutuhan anggota yaitu:

1. Unit Simpan Pinjam
2. Unit Usaha Tenda
3. Unit Barang Waserda
4. Unit Jasa Lain-lain

Dalam kegiatan usahanya koperasi ini selain melayani anggota juga melakukan kegiatan usaha dengan non anggota, usaha yang ada hanya unit usaha simpan pinjam yang dikhususkan untuk anggota, sedangkan sisanya bisa dimanfaatkan oleh anggota dan non anggota atau bisa disebut sebagai unit usaha umum.

Selain itu kegiatan usaha yang dilakukan oleh Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Sasakadana” Pemda Kabupaten Garut, merupakan hasil

musyawarah anggota yang dilakukan koperasi. Unit-unit kegiatan usaha ini merupakan hasil serapan aspirasi anggota yang diterima oleh pengurus.

Untuk melakukan pekerjaan di KPRI Sasakadana tidak dipatok pada tingkat pendidikannya, tetapi diharapkan para karyawan memiliki pengalaman berlatar belakang pada koperasi, dengan begitu para karyawan mampu bekerja dengan baik dan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. Kompetensi yang dimiliki karyawan merupakan landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina dan mengembangkan kemampuan karyawan guna mencapai keberhasilan dalam memberikan pelayanan kepada anggota.

Kompetensi yang kurang baik yang dimiliki karyawan secara tidak langsung akan menghambat kinerja karyawan dan pelayanan kepada anggota, menurut hasil observasi yang telah dilakukan dikarenakan kurangnya kompetensi yang dimiliki karyawan kerap kali menimbulkan kekeliruan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu kekeliruan yang kerap kali ditemukan yaitu dalam penyusunan laporan keuangan dan penyusunan kondisi keuangan koperasi pada buku laporan Rapat Anggota Tahunan, dengan begitu menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan KPRI Sasakadana memang dapat dikatakan kurang.

Kompetensi yang kurang baik yang dimiliki karyawan pun menghambat pelayanan kepada anggota, pemenuhan pelayanan transaksi anggota seringkali terhambat dikarenakan karyawan yang tidak cekatan dan kompeten dalam memberikan

pelayanan seperti hasil observasi penulis bahwa transaksi anggota tertunda karena karyawan yang kurang cekatan dalam memproses pelayanan transaksi tersebut.

Kompetensi yang dimiliki karyawan belum bisa tercapai pada KPRI Sasakadana diduga karena kurangnya keterampilan yang dimiliki karyawan, kurangnya edukasi mengenai tugas dan tanggung jawab karyawan serta kurangnya pelatihan bagi karyawan yang didasari atas kebutuhan. Dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan pada KPRI Sasakadana perlu adanya pengelolaan mengenai hal-hal yang diduga menyebabkan kurangnya kompetensi karyawan tersebut.

Dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan sebagai dasar pemenuhan pelayanan kepada anggota KPRI Sasakadana maka perlu mengadakan penilaian kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Penilaian kebutuhan pelatihan bagi karyawan ini perlu didasari atas kebutuhan yang sesuai agar karyawan bisa lebih kompeten dalam bekerja sehingga pelayanan kepada anggota dapat terpenuhi secara maksimal.

Dengan adanya penilaian kebutuhan pelatihan diharapkan akan diketahui kebutuhan pelatihan apa yang sesuai peningkatan keterampilan kerja, pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab karyawan, yang sesuai dengan kebutuhan karyawan KPRI Sasakadana.

Pelaksanaan pelatihan pada KPRI Sasakadana yang selama diikuti/dilaksanakan cenderung didasari atas faktor kerjasama antara koperasi dengan pihak kedua. Berikut merupakan rekapitulasi pelatihan yang diikuti karyawan KPRI

Sasakadana dari tahun 2016-2020 yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UKM:

**Tabel 1.1 Pelatihan Yang Diselenggarakan Oleh Dinas Koperasi Dan UKM Kab.Garut 2016-2020**

<b>Tahun</b>	<b>Tanggal Bulan</b>	<b>Banyaknya Orang</b>	<b>Jenis Kegiatan</b>
2016	-	-	-
2017	14-15 Maret	3 Orang	Pelatihan Untuk Penilaian Koperasi
2018	30 September	3 Orang	Adopsi Bisnis Koperasi/Umum
2019	19 Desember	2 Orang	Optimalisasi Pengolahan Data Dan Informasi Koperasi Berbasis Teknologi
2020	24-26 Juni	2 Orang	Peningkatan kualitas Pengelola Koperasi

Sumber: Laporan RAT 2016-2020

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa sudah dilakukannya pelatihan bagi karyawan pada KPRI Sasakadana yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Garut, pelatihan yang diikuti oleh karyawan sebanyak 2-3 orang ini sepiantas sudah sesuai dengan kebutuhan para karyawan. Namun perlu diteliti, kesesuaian, frekuensi atau kedalaman pelatihannya apakah sudah sesuai kebutuhan ? Adakah kebutuhan pelatihan yang lain agar dapat lebih meningkatkan keterampilan dan pemahaman karyawan ?

Tetapi dibalik itu para karyawan yang mengikuti pelatihan tiap tahunnya ada yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing, contohnya pelatihan akuntansi diikuti oleh karyawan yang bekerja pada bidang operator komputer, dengan begitu ada ketidaksesuaian antara apa yang dilakukan dan apa yang seharusnya dilakukan. Pelatihan tiap tahunnya pun karyawan yang mengikutinya hanya karyawan yang itu-itu saja.

Oleh karena itu jika dilihat dari pelaksanaan pelatihan yang diikuti karyawan mengindikasikan bahwa KPRI Sasakadana perlu meninjau dan melakukan penilaian kebutuhan pelatihan yang memang benar-benar dibutuhkan karyawan. Karyawan yang bekerja pada bagian unit usaha pun ada yang memegang lebih dari dua pekerjaan, dengan begitu diperlukannya keterampilan karyawan pada masing-masing pekerjaan yang dijalankan.

Jika dibandingkan dengan pelaksanaan pelatihan yang mengikutsertakan karyawan KPRI Sasakadana pada pelatihan yang dilaksanakan Dinas koperasi dan UKM Kabupaten Garut diduga masih belum bisa menjamin peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan. Dengan demikian KPRI Sasakadana perlu meninjau ulang kebutuhan pelatihan bagi karyawan berdasarkan jenis pekerjaan yang dijalankan karyawan juga melaksanakan pelatihan tidak hanya bergantung pada kerjasama antara koperasi dengan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Garut.

Dengan memberikan pelatihan yang efektif dan menjadikan pelatihan sebagai suatu solusi yang tepat bagi permasalahan koperasi sangat penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan koperasi dalam jangka panjang karena pelatihan akan memperbaiki kekurangan keterampilan dan kreatifitas serta akan menyelesaikan tugas secara maksimal, pelatihan menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja maka diharapkan koperasi mengadakan pelatihan untuk SDM koperasi tersebut, dengan pelatihan akan memberikan pengetahuan, kecakapan, dan mengasah *skill*. Dengan mengadakan pelatihan akan menjadikan suatu kebutuhan bagi SDM koperasi,

dan memberikan manfaat bagi SDM tersebut dan bagi koperasi, oleh karena itu kebutuhan pelatihan harus diterapkan dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja sumber daya manusia koperasi di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Sasakadana.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:16) pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki jabatan atau tugas tertentu.

Penelitian mengenai analisis kebutuhan pelatihan telah dilaksanakan oleh para peneliti, antara lain sebagai berikut: *Need Assesment in Cooperative Development in West Java, Indonesia* oleh Nataliningsih dan Gijanto Purbo Suseno (2019). Metode yang digunakan untuk analisis dan pengolahan data adalah metode survei kepada koperasi yang pernah mengikuti kegiatan pelatihan serta wawancara instruktur dan pimpinan lembaga pelatihan dan pendidikan terkait. Responden yaitu manajemen, anggota, dan lembaga pendidikan dan pelatih. Subjek-subjek yang diteliti yaitu mengukur proses analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh ketiga lembaga pendidikan dan pelatihan dalam menyelenggarakan pembinaan koperasi bagi pengurus dan anggotanya.

Ketiga lembaga pelaksana diklat antara lain yaitu Balatkop, Lapenkop, dan Puskopdit. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan (menentukan materi, calon peserta, narasumber) pelatihan dan identifikasi tahapan pelatihan kebutuhan material belum memenuhi standar operasional yang seharusnya.

Identifikasi narasumber telah memenuhi persyaratan tugas pokok dan fungsi pelatih. Perlu disiapkan *road map* untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk dapat merumuskan rencana pelatihan dan rumusan pengurus dan anggota koperasi secara terpadu melalui pelatihan ketiga koperasi institusi.

Lalu penelitian kedua mengenai *Training Needs assesment* Dalam Rangka Merumuskan Materi Pelatihan yang Sesuai Bagi Kebutuhan Anggota Pada Koperasi Serba Usaha Cilengkrang, Cibiru, Bandung oleh Risna Nurul Aini (2018). Metode yang digunakan untuk analisis dan pengolahan data adalah metode analisa deskriptif. Responden yaitu pengurus, pengawas, manajer, karyawan, dan anggota. Subjek-subjek yang akan diteliti adalah analisis organisasional, analisis operasional, analisis individual, materi pelatihan, dan komitmen dan rencana implementasi hasil *training needs assesment*.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kurangnya pemahaman anggota terhadap perkoperasian berdampak buruk bagi partisipasi anggota sehingga anggota seolah tidak merasakan perannya sebagai pemilik dan pelanggan. Maka pengurus KSU “Cilengkrang” akan menghubungi pihak perkoperasian untuk bekerja sama serta meminta kesediannya untuk menjadi pelatih, sehingga program pendidikan dan pelatihan perkoperasian bagi anggota dapat terlaksana. Akan tetapi belum ada kesiapan dari anggota untuk berkontribusi untuk melaksanakan pelatihan oleh karena itu, program diklat akan tetap dilaksanakan, meski belum ditentukan waktu pelaksanaanya.

Dengan fenomena yang telah penulis uraikan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“ANALISIS PENILAIAN KEBUTUHAN PELATIHAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI KARYAWAN”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang penulis kemukakan diatas dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kebutuhan pelatihan di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Sasakadana” Pemda Kabupaten Garut.
2. Bagaimana kompetensi karyawan di Koperasi Pegawai republik Indonesia (KPRI) “Sasakadana” Pemda Kabupaten Garut
3. Bagaimana hasil penilaian kebutuhan pelatihan yang seharusnya dilaksanakan dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Sasakadana” Kabupaten Garut.

## **1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan pentingnya penilaian kebutuhan pelatihan dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan pada Koperasi Pegawai Republik indonesia (KPRI) “Sasakadana” Pemda Kabupaten Garut.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kebutuhan pelatihan di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Sasakadana” Pemda Kabupaten Garut.
2. Kompetensi karyawan di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Sasakadana” Pemda Kabupaten Garut.
3. Penilaian kebutuhan pelatihan yang seharusnya dilaksanakan dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Sasakadana” Pemda Kabupaten Garut.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan manfaat terutama untuk :

#### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

1. Dalam aspek ini dapat memperkaya pengembangan ilmu koperasi pada umumnya serta khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan Kebutuhan Pelatihan Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Karyawan.
2. Penelitian sebagai acuan untuk menilai seberapa jauh kemampuan dalam meneliti, menelaah serta mendeskripsikan suatu permasalahan dan sebagai cara

untuk memecahkan masalah tersebut dengan menggunakan metode ilmu yang telah dipelajari.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan masukan sebagai bahan informasi bagi koperasi yang bersangkutan serta koperasi lainnya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan kebutuhan pelatihan dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan.

